

MARCO AURÉLIO BORGES DE PAULA  
RODRIGO PIRONTI AGUIRRE DE CASTRO  
Coordenadores

*Prefácio*  
Benjamin Zymler

COMPLIANCE, GESTÃO DE RISCOS  
E COMBATE À CORRUPÇÃO  
Integridade para o Desenvolvimento

2ª reimpressão

Belo Horizonte  
**FORUM**  
CONHECIMENTO JURÍDICO  
2019

© 2018 Editora Fórum Ltda.  
2018 1ª Reimpressão  
2019 2ª Reimpressão

É proibida a reprodução total ou parcial desta obra, por qualquer meio eletrônico, inclusive por processos xerográficos, sem autorização expressa do Editor.

### Conselho Editorial

Adilson Abreu Dallari	Florianio de Azevedo Marques Neto
Alécia Paolucci Nogueira Bicalho	Gustavo Justino de Oliveira
Alexandre Coutinho Pagliarini	Inês Virginia Prado Soares
André Ramos Tavares	Jorge Ulisses Jacoby Fernandes
Carlos Ayres Britto	Juarez Freitas
Carlos Mário da Silva Velloso	Luciano Ferraz
Cármem Lúcia Antunes Rocha	Lúcio Delfino
Cesar Augusto Guimarães Pereira	Marcia Carla Pereira Ribeiro
Clovis Beznos	Márcio Cammarosano
Cristiana Fortini	Marcos Ehrhardt Jr.
Dinorá Adelaide Musetti Grotti	Maria Sylvia Zanella Di Pietro
Diogo de Figueiredo Moreira Neto ( <i>in memoriam</i> )	Ney José de Freitas
Egon Bockmann Moreira	Oswaldo Othon de Pontes Saraiva Filho
Emerson Gabardo	Paulo Modesto
Fabrizio Motta	Romeu Felipe Bacellar Filho
Fernando Rossi	Sérgio Guerra
Flávio Henrique Unes Pereira	Walber de Moura Agra

# FÓRUM

CONHECIMENTO JURÍDICO

Luís Cláudio Rodrigues Ferreira  
Presidente e Editor

Coordenação editorial: Leonardo Eustáquio Siqueira Araújo

Av. Afonso Pena, 2770 – 15º andar – Savassi – CEP 30130-012  
Belo Horizonte – Minas Gerais – Tel.: (31) 2121.4900 / 2121.4949  
www.editoraforum.com.br – editoraforum@editoraforum.com.br

Técnica. Empenho. Zelo. Estes foram alguns dos cuidados aplicados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de impressão, digitação ou mesmo restar alguma dúvida conceitual. Caso se constate algo assim, solicitamos a gentileza de nos comunicar através do e-mail <editorial@editoraforum.com.br> para que possamos esclarecer, no que couber. A sua contribuição é muito importante para mantermos a excelência editorial.

A Editora Fórum agradece a sua contribuição.

C736 Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento/ Marco Aurélio Borges de Paula, Rodrigo Pironti Aguirre de Castro (Coord.). 2ª Reimpressão – Belo Horizonte : Fórum, 2018.

452 p.

ISBN: 978-85-450-0473-8

1. Direito Administrativo. 2. Direito Econômico. 3. Compliance. I. Paula, Marco Aurélio Borges de. II. Castro, Rodrigo Pironti Aguirre de. III. Título.

CDD 341.3

CDU 342.9

Informação bibliográfica deste livro, conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento*. 2. reimpr. Belo Horizonte: Fórum, 2018. 452 p. ISBN 978-85-450-0473-8.

## SUMÁRIO

---

<b>PREFÁCIO</b>	
<b>Benjamin Zymler .....</b>	<b>17</b>
 <b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>EFEITOS DA CORRUPÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO</b>	
<b>Marco Aurélio Borges de Paula .....</b>	<b>21</b>
 <b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>O COMBATE À CORRUPÇÃO SOB A ÓTICA DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>	
<b>Reynaldo Goto .....</b>	<b>45</b>
 <b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>PROGRAMAS DE COMPLIANCE E ANTICORRUPÇÃO: IMPORTÂNCIA E ELEMENTOS ESSENCIAIS</b>	
<b>Wagner Giovanini .....</b>	<b>53</b>
3.1 Introdução.....	53
3.2 A importância dos Programas de Compliance .....	54
3.3 Elementos.....	55
3.4 Pilares .....	55
3.5 O exemplo vem de cima .....	56
3.6 Recursos para o Compliance.....	56
3.7 Pessoa certa no lugar certo .....	57
3.8 Funções do Compliance Officer no dia a dia.....	57
3.9 Normas, procedimentos e código de conduta.....	59
3.10 Gestão de risco .....	60
3.11 Processos e controles .....	60
3.12 Comunicação como sustentação essencial .....	61
3.13 Treinamento.....	62
3.14 Canal de denúncias .....	63
3.15 Investigação e remediação.....	65
3.16 Monitoramento / auditoria / melhoria contínua .....	66

3.17	O que é um programa efetivo? .....	67
3.18	Mecanismo de Integridade versus Mecanismo de Proteção ..	68
	Bibliografia.....	69

## CAPÍTULO 4

### MECANISMO DE INTEGRIDADE OU ARMA PARA PROTEÇÃO?

<b>Wagner Giovanini</b> .....	71
4.1 Introdução.....	71
4.2 Integridade ou Proteção.....	72
4.3 Programa de Compliance e Mecanismo de Integridade.....	73
4.4 Medidas Mitigadoras .....	74
4.5 Due Diligence .....	75
4.6 Código de Conduta para o Terceiro Assinar .....	78
4.7 Cláusulas de Compliance nos Contratos.....	79
4.8 Treinamento para os Terceiros.....	80
4.9 Auditorias de Compliance nos Terceiros.....	81
4.10 Qual a Solução? .....	82
4.11 Certificação – Complemento Necessário para a Solução Proposta .....	84
4.12 Orientações Finais.....	85
4.13 Conclusão.....	86
Bibliografia.....	87

## CAPÍTULO 5

### O PAPEL DO SETOR PRIVADO NA PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE NOS NEGÓCIOS

<b>Marcelo Zenkner</b> .....	89
5.1 A busca de um conceito de integridade .....	89
5.2 “Teoria dos jogos” e corrupção .....	96
5.3 Modelos empresariais de enfrentamento das práticas corruptas .....	101
5.3.1 Enfrentamento da corrupção no plano individual – A “teoria do agente-principal” .....	104
5.3.2 Enfrentamento da corrupção no plano coletivo – A “teoria da ação coletiva” .....	106
5.4 Importância e modalidades de ações coletivas na promoção da integridade empresarial .....	109
5.4.1 Declarações anticorrupção .....	111

5.4.2	Iniciativas baseadas em princípios.....	112
5.4.3	Certificações de compromisso empresariais.....	113
5.4.4	Pactos de integridade (cláusulas anticorrupção) .....	114
	Conclusão.....	117
	Referências .....	118

## CAPÍTULO 6

### WHISTLEBLOWING NO AMBIENTE CORPORATIVO – STANDARDS INTERNACIONAIS PARA SUA APLICAÇÃO NO BRASIL

**André Castro Carvalho**

<b>Tiago Cripa Alvim</b> .....	121
Introdução e balizamento do tema.....	121
Fundamento do <i>whistleblowing</i> .....	121
Quem seria o soprador?.....	123
Por quais motivos alguém sopraria o apito? .....	125
6.1 Conceito de <i>whistleblowing</i> .....	127
6.2 Princípio norteador do <i>whistleblowing</i> .....	128
6.3 Marcos legais do <i>whistleblowing</i> .....	130
6.4 Recompensa.....	134
6.5 O princípio do <i>qui tam</i> no direito norte-americano .....	137
6.6 O sistema de recompensa previsto no <i>Dodd-Frank Act</i> .....	140
6.7 Evitando o <i>bountyhunter</i> no <i>whistleblowing</i> : estabelecer uma recompensa ou uma compensação?.....	141
Conclusão.....	143
Referências .....	145

## CAPÍTULO 7

### COMPLIANCE EM EMPRESAS ESTATAIS. PADRÕES INTERNACIONAIS E LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

**Shin Jae Kim**

**Renata Muzzi**

**Giovanni Falcetta**

<b>Tháisa Toledo Longo</b> .....	149
7.1 Introdução.....	149
7.2 Conceito de empresa estatal no Brasil .....	154
7.3 Padrões internacionais .....	156

7.3.1	FCPA e UKBA .....	156
7.3.2	Convenções internacionais.....	159
7.3.2.1	Convenção Interamericana contra a Corrupção da Organização dos Estados Americanos (OEA), firmada em 29.3.1996, em Caracas, Venezuela (CICC) .....	159
7.3.2.2	Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), firmada em 17.12.1997 (Convenção da OCDE).....	160
7.3.2.3	Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, aprovada pela Assembleia-Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) em 2003 (CNUCC) .....	161
7.4	Legislação brasileira sobre compliance aplicável a empresas estatais .....	162
7.4.1	Breves considerações sobre o marco regulatório anticorrupção .....	162
7.4.2	A Lei das Estatais e as disposições sobre compliance .....	164
7.4.3	Demais normativos sobre compliance.....	168
7.5	Programa de compliance nas estatais: importância e diretrizes para implantação e/ou aprimoramento .....	170
7.5.1	Panorama dos programas de compliance de empresas estatais federais .....	170
7.5.2	Diretrizes de um programa de compliance para empresas estatais .....	173
7.5.2.1	Desenvolvimento do ambiente de gestão do programa de integridade.....	174
7.5.2.2	Análise periódica de riscos.....	175
7.5.2.3	Estruturação e implementação de políticas e procedimentos	176
7.5.2.4	Comunicação e treinamento.....	178
7.5.2.5	Monitoramento do programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades .....	179
7.6	Principais desafios de compliance nas empresas estatais .....	180

## CAPÍTULO 8

### POR UMA CULTURA DE INTEGRIDADE AGORA

**Belisário dos Santos Jr.**

<b>Angélica Petian</b> .....	183
Introdução.....	183

8.1	Breves considerações sobre a evolução do conceito de corrupção .....	185
8.2	O mapa-múndi da corrupção – O relatório da Transparency International .....	187
8.3	Uma questão de cultura – Por uma política pública de integridade.....	188
8.4	Tudo para o bem da democracia .....	190
	Em conclusão.....	191

## CAPÍTULO 9

### PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E A LEI ANTICORRUPÇÃO

<b>Cristiana Fortini</b> .....	193
Introdução.....	193
9.1 Governança e programas de integridade .....	194
9.2 Programas de integridade e a Lei Anticorrupção.....	195
9.3 De toda forma, a valorização legal foi expressa .....	195
9.4 Conteúdo dos programas de integridade .....	197
Conclusão.....	200

## CAPÍTULO 10

### EXIGÊNCIA DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE NAS LICITAÇÕES

#### **Fernando Vernalha Guimarães**

<b>Érica Miranda dos Santos Requi</b> .....	203
10.1 Introdução.....	203
10.2 O combate à corrupção como um fim extraeconômico da licitação.....	205
10.3 O combate à corrupção como um objetivo econômico da licitação.....	207
10.4 A exigência de compliance no sistema de contratações públicas e a experiência internacional .....	209
10.5 A exigência de compliance como requisito de participação na licitação à luz do regime jurídico nacional .....	211

## CAPÍTULO 11

### INTEGRIDADE E POLÍTICA DE COMPRAS PÚBLICAS NO PLS Nº 303/2016-2016: MODERNO CONTROLE ADMINISTRATIVO FUNDADO NA ÉTICA E NO RISCO

<b>Antonio Fonseca</b> .....	217
Introdução: fundamentos do PLS nº 303 de 2016.....	217

11.1	Princípios e conceitos gerais.....	219
11.2	Estratégias: objetivos e planos de ação .....	220
11.2.1	Deveres do Poder Público e da coletividade – Art. 4º .....	220
11.2.2	Órgãos de colaboração – Art. 6º, parágrafo único c.c. art. 36. ....	220
11.2.3	Papel das ouvidorias – Art. 7º .....	221
11.2.4	Teste de integridade – Art. 10, VI .....	221
11.2.5	Carta anual – Art. 10, VII .....	225
11.2.6	Representação de interesse ou atividade de <i>lobby</i> – Art. 11....	225
11.2.7	Práticas e diretrizes de compras e contratações – Art. 19, §1º, VII.....	225
11.3	Integridade nas licitações e contratos públicos .....	226
11.3.1	Estratégia de integridade – Art. 21 .....	226
11.3.2	Adicional à programa de integridade como critério de desempate em licitações – Art. 25.....	226
11.3.3	Sistema integrado de conformidade – Art. 26 .....	227
11.3.4	Disposições aplicáveis a setores específicos – Arts. 29 a 34....	229
	Destaque final.....	231

## CAPÍTULO 12

### A ANÁLISE PATRIMONIAL DE AGENTES PÚBLICOS COMO FERRAMENTA DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE

<b>Mário Vinícius Claussen Spinelli.....</b>	<b>233</b>
12.1 Análise patrimonial dos agentes públicos: conceito, abrangência e objetivos.....	233
12.1.1 A identificação de situações que possam caracterizar o enriquecimento ilícito.....	234
12.1.2 A prevenção e o combate ao conflito de interesses.....	234
12.1.3 O sequestro de bens e o bloqueio de valores.....	235
12.1.4 A proteção aos bons funcionários com relação a denúncias infundadas de enriquecimento ilícito.....	235
12.1.5 A redução da impunidade nos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro.....	235
12.2 Contexto histórico e panorama geral.....	236
12.3 Análise patrimonial nas convenções internacionais contra a corrupção .....	236
12.3.1 A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção .....	236
12.3.2 A Convenção Interamericana contra a Corrupção .....	237



12.4	O enriquecimento ilícito como ato de improbidade administrativa .....	238
12.5	A quem cabe o monitoramento da evolução patrimonial? ....	240
12.6	As declarações de bens e valores.....	241
12.6.1	Preenchimento de formulário escrito .....	242
12.6.2	Autorização expressa para acesso à ficha “Bens e Direitos” na Declaração Anual de Imposto de Renda.....	242
12.6.3	Uso de sistemas informatizados específicos para o registro das declarações de bens .....	243
12.7	Entendendo a metodologia de análise patrimonial.....	245
12.7.1	Exame sistemático.....	245
12.7.2	Exame assistemático.....	247
12.8	O rito até o processo disciplinar .....	247
12.8.1	Avaliação preliminar .....	248
12.8.2	Sindicância patrimonial .....	248
12.8.3	Processo administrativo disciplinar.....	250
	Considerações finais.....	250
	Referências .....	252

## CAPÍTULO 13

### OS INSTRUMENTOS DE PREVENÇÃO À CORRUPÇÃO

<b>Michele Corradino</b> .....	255
Introdução.....	255
13.1    A Lei nº 190, de 6.11.2012. A criação de um “sistema quadro” (sistema de diretrizes fundamentais) contra a corrupção .....	257
13.2    A transparência em função da anticorrupção.....	260
13.3    A nova disciplina da “impossibilidade de atribuir” cargos de direção e cargos de responsabilidade administrativa de vértice e da “incompatibilidade” entre esses cargos e o desempenho de funções públicas eletivas ou titularidade de interesses privados .....	263
13.4    O Decreto-Lei nº 90 de 2014: a supressão da Autoridade de Vigilância de Contratos Públicos de Trabalhos, Serviços e Suprimentos (AVCP) e o fortalecimento da ANAC.....	265
13.5    A reforma do sistema contratual público.....	268
13.6    O <i>Freedom of Information Act</i> “italiano” .....	271
Considerações finais.....	273

## CAPÍTULO 14

INSTRUMENTOS DE COMBATE E PREVENÇÃO À CORRUPÇÃO  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOB UMA PERSPECTIVA  
GERENCIAL

<b>Rafael Porto Lovato</b> .....	275
14.1 Introdução.....	275
14.2 Breves noções sobre o controle da Administração Pública e a corrupção como fenômeno complexo e multifacetário.....	276
14.3 Combate à corrupção na esfera pública e desenvolvimento..	279
14.4 Instrumentos de combate e prevenção à corrupção na Administração Pública sob uma perspectiva gerencial .....	284
14.5 Considerações finais: desafios a serem superados .....	287
Referências .....	288

## CAPÍTULO 15

A UNIVERSIDADE COMO ESPAÇO PARA A DISSEMINAÇÃO  
DE CONHECIMENTOS, MÉTODOS E TÉCNICAS VOLTADOS À  
PREVENÇÃO E AO COMBATE DA CORRUPÇÃO NO BRASIL:  
O CASO DA FACULDADE DE DIREITO DA UNIVERSIDADE DE  
SÃO PAULO (2013-2016)

<b>Gustavo Justino de Oliveira</b> .....	291
Introdução.....	291
15.1 A abertura do governo para a inserção da sociedade civil no controle e no combate dos atos de corrupção e a importância da capacitação dos cidadãos universitários para atuarem como disseminadores da cultura anticorrupção no Brasil.....	292
15.2 A FDUSP e a inclusão definitiva na agenda acadêmica brasileira do estudo qualificado sobre corrupção na Administração Pública: o processo metodológico de desenvolvimento da matéria e os resultados obtidos .....	296
Considerações finais.....	305
Referências .....	306

## CAPÍTULO 16

## PROJETO CAPITÃES COMPLIANCE

**Anne Caroline Gonçalves Marques de Medeiros Prudêncio****Christian Karl de Lamboy**

<b>Marcelo Henrique Lapolla Aguiar Andrade</b> .....	309
--	-----

16.1 Introdução.....	309
----------------------	-----

16.2	Proposta de educação anticorrupção nas escolas .....	310
16.2.1	Chile Transparente – Projeto <i>Promoviendo valores ciudadanos desde la escuela</i> .....	311
16.2.2	<i>Um por todos e todos por um! Pela ética e cidadania</i> , do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União .....	313
16.3	O Projeto Capitães Compliance .....	313

## CAPÍTULO 17

### EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DO COMBATE À CORRUPÇÃO NO BRASIL

<b>Jorge Hage</b> .....	317
-------------------------	-----

## CAPÍTULO 18

### GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO DE RISCOS: TRANSFORMAÇÕES NO DIREITO ADMINISTRATIVO

<b>Irene Patrícia Nohara</b> .....	327
Introdução .....	327
18.1    Incorporação da governança pública e da gestão de riscos no direito administrativo .....	328
18.2    Gestão de riscos e estratégia.....	331
18.3    Sociedade de risco, invisibilidade dos riscos e princípios da prevenção e da precaução.....	334
18.4    Desafios de adaptação da cultura organizacional à gestão de riscos .....	337
Conclusões .....	340
Referências .....	341

## CAPÍTULO 19

### PANORAMA INTERNACIONAL E BRASILEIRO DA GOVERNANÇA, RISCOS, CONTROLES INTERNOS E COMPLIANCE NO SETOR PÚBLICO

<b>Juliana Oliveira Nascimento</b> .....	343
19.1 Introdução.....	343
19.2 Governança, gestão de riscos e controles internos .....	344
19.2.1 Governança pública.....	344
19.2.2 Gestão dos riscos e controles internos .....	353
19.3 Compliance público.....	358
19.3.1 Aspectos internacionais do compliance público .....	359

19.3.2	Compliance público em outros países.....	360
19.3.2.1	Estados Unidos.....	360
19.3.2.2	Itália .....	361
19.3.2.3	Holanda.....	362
19.3.2.4	Alemanha.....	362
19.4	Compliance público no Brasil: Programa de Integridade Pública .....	363
19.5	Considerações finais.....	367
	Referências .....	369

## CAPÍTULO 20

### A ARTE E A TÉCNICA DE IDENTIFICAR RISCOS

<b>Franklin Brasil</b> .....	373
------------------------------	-----

## CAPÍTULO 21

### CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA ABNT NBR ISO 31000:2009 (GESTÃO DE RISCOS) E SUA APLICABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA E INDIRETA

<b>Felipe Bezerra da Silva</b> .....	385
21.1 Contextualização.....	385
21.2 Como a norma conceitua riscos e sua gestão.....	387
21.3 Princípios para uma gestão de riscos eficaz .....	390
21.4 A estrutura proposta pela norma .....	391
21.5 O processo proposto pela norma.....	392
21.6 Sobre o guia de implementação e técnicas para o processo de avaliação de riscos da ABNT NBR ISO 31000 .....	393
21.7 Da gestão de riscos na Administração Pública direta e indireta .....	394
21.8 Conclusão.....	398
Referências .....	399

## CAPÍTULO 22

### PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA NO BRASIL E NO MUNDO

#### **Luciano Ferraz**

<b>Thiago Ferreira Almeida</b> .....	401
22.1    Introdução.....	401
22.2    Desenvolvimento.....	403

22.2.1	Panorama das parecerias em infraestrutura na Europa e BRICS.....	403
22.2.2	Panorama das parcerias público privadas no Brasil e PPI .....	418
22.3	Conclusão.....	427
	Referências .....	428

## CAPÍTULO 23

### DESMISTIFICANDO A ELABORAÇÃO DA MATRIZ DE RISCOS NOS CONTRATOS CELEBRADOS POR EMPRESAS ESTATAIS

<b>Rodrigo Pironti</b> .....	431
23.1 O problema .....	431
23.2 A teoria das áleas na sistemática da Lei nº 8.666/93 .....	431
23.3 A matriz de riscos dos contratos de concessão e PPPs .....	432
23.4 A Lei das Estatais e a exigência de matriz de risco nas contratações .....	434
23.5 A cláusula de matriz de risco nos contratos administrativos das estatais .....	437
23.6 Desmistificando a elaboração da matriz de risco nos contratos das estatais.....	438
Referências .....	445
SOBRE OS AUTORES.....	447